

ÜZLETI SZERVEZETEK TÁRSADALMI ÉS POLITIKAI MEGFELELŐSÉGE

A szakirodalom különböző nézeteket fogalmaz meg a nyereségorientált vállalkozások célját, küldetését illetően. Az egyik vélemény szerint a vállalkozás fő feladata a tulajdonosok, részvényesek érdekeinek szolgálata, míg a másik értelmezés hívei szerint a vállalkozás az összes érintett elégedettségének kivívására törekszik. A szerző okfejtése mindkét eszmerendszer pozitívumait és negatívumait sorra veszi, valamint kitér esetleges konvergenciájukra is.

Az üzleti szervezetek, a vállalatok¹ viselkedésének szakértői különböző nézeteket képviselnek a nyereségorientált vállalkozások célját, küldetését illetően. Az egyik csoport – elsősorban az angolszász kultúrkörben – azt hirdeti, hogy a vállalkozás fő feladata a tulajdonosok, a részvényesek (shareholder) érdekeinek szolgálata. Ezen elsősorban jövedelmük és vagyonuk gyarapítását értik. A távolkeleti és néhány európai ország közfelfogása ezzel szemben azt képviseli, hogy a vállalkozás az összes érintett (stakeholder) elégedettségének kivívására törekszik. Érintettek alatt többnyire a tulajdonosok, vezetők, alkalmazottak, vevők, szállítók, bankok és a közhatalom szereplőit értik. Nem csoda, hogy az OECD egy a témával foglalkozó tanulmányában² az említett két cél együttes érvényesülését jelölte meg a vállalati vezetés értelmének.

A kétféle nézet markánsan más szemszögből is elkülönül; a vezetők és kutatók egy csoportja szerint az üzlet pénzről szól, a pénzt kell gyarapítani és minden ennek van alárendelve. Más vezetők viszont a „pénzcsinálást” a küldetési nyilatkozatokban szemérmesen meg sem említik, helyette a fogyasztók kielégítését, a környezet védelmét, az emberiség jövőjének biztosítását, a fenntartható fejlődést és más elvontabb célokat fogalmaznak meg. A vállalati sikerességet mérő különböző mutatók, mint a versenyképességi indexek vagy a kiválósági minősítések (ezeket Magyarországon értelmezési problémák miatt minőségi díjnak nevezik) egyre

inkább figyelembe veszik a nem pénzben kifejezett teljesítményeket. A kiválóságot mérő európai EFQM³ modell, amely filozófiájában megegyezik Japán és az USA hasonló célú mérési rendszerével, például a pénzügyi eredményeket 15%-os súllyal, a vevői elégedettséget 20%-os, az alkalmazotti elégedettséget 15%-os, a társadalmi megfelelést további 6%-os mértékben veszi figyelembe. Úgy tűnik, hogy a jó pénzügyi teljesítmény a sikeresség *sine qua non*, de egymagában nem perdöntő része.

Akár a pénzügyi teljesítést, akár a kifinomultabbnak tűnő, az érintettek elégedettségét hirdető szakértői véleményeket vizsgáljuk, találhatunk a különböző felfogásokban közös elemeket. Ezek egyike a politika,⁴ azaz az államélet, a közhatalom gyakorlásától való függetlenség. Ezt többnyire úgy fogalmazzák meg, hogy az üzleti célokat nem állítják a politikai törekvések szolgálatába, más oldalról a politikának sem engedik meg a beavatkozást, az üzleti érdekek felülbírálatát.

A politikai függetlenség mítosza

Az üzleti vállalkozások és a politika kapcsolatát jellemző nézetek három jellegzetes megnyilvánulásával lehet találkozni. Ezek fejezik ki a legmarkánsabban a nyereségérdekelte szervezetek politikával kapcsolatos álláspontját.

♦ Az első szerint az üzleti tevékenység nem közvetlen részese a politikának, nem hatalmi ág. A felfogás a klasszikus államelméletekre épül, amelyek szerint a hatalomnak három független ága van: a törvényhozás, a kormányzás és az ítélkezés. Miután a gazdaság ezek között nem szerepel, a gazdasági szervezetek, azaz a vállalatok sem lehetnek a politikai rendszer részei.⁵ Ez a megállapítás jogilag talán elfogadható, de szociológiai, politikai és közgazdasági megközelítésekben tarthatatlan.

A ma létező társadalmak meghatározó módon függenek a gazdasági teljesítményektől. A társadalmak minőségét jellemző legfontosabb indikátorok között a teljesítmény- és hozammutatók igen fontos szerepet töltenek be, ezek pedig meghatározó mértékben az üzleti közösségek termékei. Lehet természetesen közvetlen állami gazdasági szerepről, költségvetési politikákról, közvetlen állami beavatkozásról vagy az üzleti teljesítményekkel csak nagyon áttételes kapcsolatban álló makrogazdasági jellemzőkről is beszélni, ám az országok, régiók minősítésében a vállalati szféra produktumai a meghatározóak. A makrogazdasági mutatók viszonylagos önállósága nem halványíthatja el a mikroszférát, azaz a vállalkozások teljesítményeinek meghatározó szerepét.

Miután a vállalkozások eredményei alapvető szerepet játszanak egy ország teljesítményeiben, pozícióiban, minősítésében, így nem állja meg a helyét az az érvelés, hogy a gazdaság nem hatalmi ág, azaz nem részese a politikának pusztán azért, mert másképp intézményesült. A gazdaság a hatalom szerves része és közvetlen befolyásolója. A hatalom részben közvetlen, személyes gazdasági érdekei miatt, másrészt a hatalomgyakorlás jelentős gazdasági függősége okán nem csak befolyásolja, akceptálja a gazdaság állapotát és eredményeit, de függ is attól.

A hatalomelmélet jeles képviselői a hatalmat többnyire akaratérvényesítési lehetőségként, rendelkezési jogként, illetve szervezeti hatást kiváltó képességként értelmezik.⁶ A hatalom ugyanakkor erőt, befolyást is jelent. A politikai hatalom tekintetében a gazdaság, az üzleti szféra nagymértékben befolyásolja mind az akaratok artikulálását, mind annak érvényesítését, ugyanakkor a politika is képes a tőle intézményesen független gazdaság hatalmi eszközökkel történő befolyásolására. Ennek megfelelően a gazdaság a hatalmi struktúra része, ha úgy tetszik legdemokratikusabb eleme. A gazdaság és szervezetei ugyanis a hatalmi mechanizmusokon belül a közvetlen demokrácia megtestesítői. Az üzleti vállalkozások hatalmi szerepe e tekintetben hasonló az állampolgári jogokéhoz, azaz a közhatalom alapjait szolgáló egyedeihez. A demokratikus politikai rendszerekben az állam-

polgárok szerepe analóg az üzleti vállalkozások hatalmi szerepével: a priori gyakorolják azt és alkotói a közhatalomnak, üzletiesebben kifejezve: a közös teljesítménynek.

A három klasszikusnak tartott hatalmi ágat nemcsak a gazdaság és annak szereplői egészítik ki, hanem van egy további politika- és teljesítményformáló, a formális hatalom gépezeteiből még jobban kiszorult, a leggyengébb intézményesült érdekérvényesítő erővel bíró hatalmi ág, a tudás hatalma. Ennek képviselői a művészek, a tudósok, a fejlesztők, az alkotó értelmiség, a kreatív állampolgárok, a kezdeményező vállalkozók és mindezek nem kormányzati, civil szervezetei. Az ő hatalmi szerepüket még annyira sem szokás számba venni, mint az üzleti közösségét, noha már sokan felismerték a tudás társadalombefolyásoló, sőt -meghatározó szerepét. A hatalom intézményei a tudást és annak képviselőit azonban még kevésbé hajlamosak integrálni, befogadni, mint a sokkal erősebb érdekérvényesítő, befolyásoló képességű gazdaságot. A parlamenten kívüli hatalomérvényesítés, a civil társadalom, mozgalmak, érdekképviselők szerepe alárendelt a klasszikus hatalmi erőkhöz képest. A tudás hatalmát képviselők sokkal kevésbé intézményesedtek, mint az üzleti világ, ugyanakkor a tudás demokratizmusa is a priori, azaz hatalmi szerepvállalása még kézenfekvőbb a demokratikus társadalmakban, mint bármely más hatalmi ágé. Az intézményesült közhatalom azonban nem kezeli a tudást hatalmi szereplőként.

♦ Az üzleti vállalkozások és a politika kapcsolatát fészegető „mítoszvilág” második nézete szerint az üzleti élet független a politikától. Ezen többnyire azt szokták érteni, hogy az üzleti döntések, elhatározások nem következnek a politika közvetlen szándékaiból. A politika nem is rendelkezik olyan alkotmányos jogokkal, lehetőségekkel, hogy akaratát az üzleti élet szereplőire közvetlenül rákényszerítse. Ez a feltételezés önmagában politikarendszer-függő, mert a történelmi tapasztalatok szerint mindez csak a demokratikus államrendekben érvényesül. A diktatúrák, állampárti rendszerek, tervutasításos gazdaságok, törzsi arisztokratikus társadalmak és a történelmi államformák egyaránt rendelkeznek a gazdaság közvetlen, akár utasításokon keresztül befolyásolása lehetőségeivel.

A demokratikus, korábban kapitalista, ma piacvezérelt, esetleg szociális piacgazdaságnak nevezett politikai és gazdasági rendszerek néhány kivételtől eltekintve elvetik az üzleti közösség döntéseibe való közvetlen beavatkozást. A kivételek a következők:

- Rendkívüli és szükségállapotok, hadi és katasztrófa-helyzetek és az ezek felszámolásához szükséges lépések.
- Közérdek képviselete, mint pl. infrastrukturális létesítmények telepítése.
- Állami monopóliumok gyakorlásával járó lépések, mint az állami kizárólagos vagyon – pl. bányakincs, ter-

mészeti erőforrások, légtér – kiaknázása vagy konceszszionálása.

➤ Állami és más köztulajdonban vagy irányítás alatt lévő üzleti vállalkozások befolyásolása.

Mindezen kivételekre néhány közös szabály érvényes: az állam általában kompenzálni köteles közvetlen intézkedéseinek a vállalatokra, magánszemélyekre gyakorolt hatását, más oldalról a beavatkozás szigorú jogi környezetben, csak előre meghatározott feltételek szerint érvényesülhet.

Ha a fent említett kivételektől eltekintünk, akkor is felmerül a kérdés: valóban igaz-e, hogy az állam vagy más közhatalmi intézmény független a gazdasági szervezetek autonómnak tekinthető döntéseitől. A későbbiekben bemutatom, hogy ez korántsincs így, a közhatalomnak igen sok lehetősége van – és ezekkel él is – a gazdasági aktorok befolyásolására. E módszerek közt közvetlen és közvetett módszerek éppúgy előfordulnak, mint törvényes, vitathatóan törvényes, valamint etikátlan és törvénytörő megoldások is. A gazdaság szereplői ismerik ezeket a módszereket, részben be is építik üzletpolitikájukba, magatartásukba; az üzleti szféra politikát befolyásoló fegyvertára gazdag és hatékony.

A politikai és üzleti célok, érdekek egyaránt alkalmaznak arra, hogy a hatalmi gépezetek és az üzleti közösség tagjai egymást kölcsönösen befolyásolják. A politikai szereplők magatartását ezekben az akciókban a hatalom erősítése, az üzleti szereplőket pedig a gazdasági érdekek érvényesítése vezérli. Nem lehet azonban a kettő közt prioritásokat felállítani, nincs alapunk a politikai hatalmat elsődlegesnek vagy felsőbbrendűnek tekinteni a gazdasági érdeknél. Mind a kettő a társadalmi lét releváns oldala, mindkettő érvényesülése fontos. A történelmi tapasztalatok arra utalnak, hogy ha bármelyik érdek jelentősen és tartósan sérül, akkor az olyan feszültségekhez vezet, ami a társadalom egésze számára áldozatokkal jár.

➤ Az üzleti szervezetek politikától való függetlenségére vonatkozó mítosz harmadik nézete szerint *az üzleti vállalkozásoknak politikamentes céljai és érdekei vannak.* A közfelfogásban ugyanis a politikai és az üzleti célok egymástól elkülöníthetők, eltérőek, más jellegűek, más elvárásoknak, követelményeknek kell, hogy elegendjenek. A látszat ezt a vélekedést igen sok esetben megerősíti. Az üzleti és a politikai szféra viszonylagos önállóságának hangsúlyozása részben éppen arra épül, amiről korábban már szó volt: a gazdasági szereplők közvetlenül nem részesei a hatalmi rendszernek, a hatalmi csatákban közvetlenül, gazdasági erejükre támaszkod-

va nem vesznek részt. E felfogás vitathatóságát már bemutattuk.

Ha az üzleti és politikai élet egymástól való függetlenségéről van szó, akkor az érdekeltek szívesen mutatják be ezt a demokrácia erényeként, ahol a hatalom a lehető legnagyobb szabadságot biztosítja nemcsak az állampolgároknak, de azok üzleti tevékenységének is. Maguk a gazdaság szereplői a politikától való függetlenség hangsúlyozásával arra szoktak utalni, hogy a gazdaság "tisztá", a politikától nem fertőzött, jól követhető érdekviszonyok szerint működik (míg e gondolat zárójelbe, ki nem mondott, de konnotált része az, hogy a politika viszont nem ilyen).

Ha a politikai és a gazdasági élet szereplőinek, de akár bármilyen más társadalmi aktoroknak a tevékenységét vizsgáljuk, akkor fel kell figyelni arra, hogy a modern demokráciákban a fő társadalmi célokban nagy az egyezőség. Mindenki kiáll az egyenlőség, a szabadság, a béke, a stabilitás, az erkölcsök, a jólét, az esélyegyenlőség érdekében, a hangsúlyok is csak annyira térnek el, amennyire a választási csatározások ezt indokoltá teszik. A fejlett és demokratikus piacgazdaságokban a politikai bal- és jobboldalak különbségei halványodnak, a demokráciát, republikánusok, liberálisok, szocialisták, konzervatívok ádáz küzdelmei sokkal inkább a voksokért (és a hatalomért), mintsem az ideologikus különbségek mentén folynak. A valódi politikai vitatéma a haladás, fejlődés szolgálata. A kérdés az, hogy hogyan, milyen gyorsan, ki szerezzen relatív előnyöket és ki szenvedjen hátrányt. Nincs igazából okunk azt állítani, hogy a (szélsőségektől eltekintve) közösen vallott értékek, célok árnyalatai annyira megosztanak a társadalmat, mint azt a választási küzdelmek sugallják.

A társadalmi célokat tekintve az üzleti közösség azokat elfogadja, aláveti magát, kiszolgálja őket és profitálni akar megvalósulásukból. E tekintetben magatartása igen hasonló a politikai erőkhöz. Akár magukat a célokat, akár a célok eléréséhez vezető utakat vizsgáljuk, a politika és a gazdaság igen hasonlóan vélekedik és viselkedik. Mi lehet akkor az a függetlenség, amelyet az üzleti élet szereplői is szívesen hangoztatnak? Azon túlmenően, hogy a közvélekedés a politikusokat, a politikacsinálást meglehetősen gyanús machinációnak ítéli,⁷ az igazi függetlenség a döntéshozatal mechanizmusában rejlik. A gazdasági vállalkozások döntési rendszerei más korlátokat, érdekeket vesznek figyelembe, mint a politikai erők. Ez a másság két területen érvényesül:

➤ A politikai döntéshozatal alapja a makroszintű folyamatleírás, a társadalmi preferenciák figyelembevétele

kellene, hogy legyen. Ezzel szemben az üzleti folyamatok kevésbé áttételes, nem aggregált, közvetlenül is mérhető hatáselemzés alapján is megvalósulhatnak

⇒ Az üzleti döntésekben az érintettek álláspontja, érdeke jobban artikulált, következetesebb, érdeksérlemlüket gyorsabban és közvetlenebbül kifejezik, mint politikai devianciák, hamis vagy demagóg célok követése esetén.

Ha az üzleti és a politikai élet természetét hosszabb időtávon elemezzük, akkor azt tapasztaljuk, hogy azok közelítenek egymáshoz, a fentebb vázolt két különbözőség, azaz egymástól való függetlenségük összeomlik. A politika is érzékenyen képes figyelni kis csoportok, rétegek, régiók érdekeire (ha akar). A gazdasági döntésekben is egyre inkább érvényesülnek az érintettek, vagyis a nagyobb közösség érdekei. Mindezeket egybevetve a politika és a gazdaság függetlenségét legfeljebb viszonylagos, korlátozott függetlenségnek lehet tekinteni, hiszen céljaik, módszereik, irányítási rendszereik gyakran egymásnak megfelelőek, s így akár másolatoknak is tekinthetők.

A vállalatvezetés legáltalánosabb gyakorlata a corporate governance, a társaságok kormányzása. Ez a ma már világméretben elterjedt, globális irányítási rendszer a politikai demokráciák szinte valamennyi intézményét bevitte a vállalatok működésébe. A társaságokban van választás, szavazás, részvételi cenzusok, képviseletek, kontroll, szakértői csoportok, választási kampányok, ígéretes érdekképviseletek, koalíciók, lobbik. A politikai arénák minden megoldása beépült a vállalatirányításba, a vállalati kormányzók, azaz a vezető tisztségviselők, menedzserek a politikai hatalmi struktúrákhoz igen hasonló környezetben és megoldásokkal operálnak. A vállalati célfüggvények is hasonlatosak a demokratikus társadalmi célfüggvényekhez: nem egy kis – tulajdonosi – csoport, hanem minden érintett elégedettségének elérése a tevékenység célja.

A politika és a gazdaság összefonódása igen jól követhető a globalizáció folyamatában. Ez a mintegy 150 év óta tartó, a XX. század vége felé felerősödött jelenség először a gazdasági szereplők globális, világot átfogó tevékenységében volt tettenérhető.⁸ A politikai szereplőknek a történelem során mindig is volt hajlamuk „világbirodalmak” építésére, de ez eddig totálisan senkinek sem sikerült. A globális vállalkozások azonban elérték, hogy valamely piaci szegmensben, üzletágban akár több kontinensen is piacvezetők vagy jelentős mértékű piacbefolyásolók legyenek. A politikai erők ugyan létrehoztak világ- és kontinens szervezeteket, de ezek nemzetállamok feletti befolyása korántsem éri el az üzleti globalizáció szintjét.

Ismét utalni kell a tudás természetére, amely már évezredek óta képes földrészeken és államhatárokon átlépve „globális” hatalmat képviselni, megelőzve ezzel az üzleti és a politikai erőket. A tudás, a tudomány nemzetközisége és nemzetekfelettsége jó példa a politikai korlátok viszonylagosságára, amelyek a gazdaságot sem képesek már nemzetállami keretek közt tartani. Valószínűleg a globális folyamatok úttörői és hordozói, mint az informatika, a távközlés stb. nagyobb változást hoznak a politikai rendszerekben, mint a politikai akaratok ezt szeretnék.

Politikai vállalkozás⁹

A politikai vállalkozás fogalmat a politológusok, szociológusok általában arra a jelenségre használják, amikor a politika, a hatalomgyakorlás a vállalkozások, az üzleti világ eszközeit, módszereit használja céljai elérése érdekében. Ennek kihegyezett értelmezése szerint a politika maga is lehet „vállalkozás”.¹⁰ Ezek szerint a résztvevők az üzleti célokhoz hasonlóan kezelik a politikai célokat: a közvetlen érintettek, politikusok, hatalomgyakorlók érdekeit, személyes és csoportos előnyeit realizálják a politikai hatalom megszerzése, gyakorlása, illetve annak befolyásolása útján. Ezt a politikai vállalkozás fogalmat kölcsönöztük abból a célból, hogy a vállalatok oldaláról vizsgálhassuk a politika szerepátását a tőle függetlennek tekintett üzleti világban.

A politika és a gazdaság közötti szoros kapcsolat létét nem kívánom bizonyítani, az elfogadott nézetnek tekinthető,¹¹ az elmúlt évtized hazai változásai is ezt igazolják. Piacgazdaságra nem lehetett áttérni szocialista társadalmi rend kereteiben.¹² A politikai és gazdasági demokrácia együtt kell, hogy járjanak. Éppen ezért közöttük kölcsönös függőség alakult ki, amelyben mindkettő egyaránt hat a másikra. A dolog természetéből adódóan látszólag a politika az erősebb, a meghatározó, a hatalmi erő, a valóságban mozgásterét nem kis mértékben a gazdaság és annak teljesítményei szabják meg.¹³

Ha azt vizsgáljuk, hogy a politika milyen módon hat közvetlenül a gazdasági szereplőkre, az üzleti vállalkozásokra és a munkavállalókra, akkor a következő összetevőket lehet számbavenni.

Mindenekelőtt politikafüggő maga a társadalmi berendezkedés és intézményrendszer, ami a gazdaság érdemleges keretfeltétele, kontingenciája. A piacvezérelt gazdaságok társadalmi berendezkedése többnyire demokratikus, ami az üzleti szereplők lehetőségeit is meghatározza.¹⁴ A kialakult hazai intézményrendszer, az állami adminisztráció, az „establishment” néhány nemzeti karakterként is értékelhető eltéréssel meglehetősen hasonlít más, nálunk esetenként fejlettebb gazdasági és

kiérleltőbb társadalmi berendezkedésű országéhoz. Az üzleti lehetőségek tekintetében a politika által meghatározható keretek közeliek, néhány tekintetben azonosak a fejlett piacgazdaságokkal rendelkező országokéhoz.¹⁵ Megállapítható, hogy a politika, a hatalmi rendszer és annak intézményesülése jó, támogató partner a piacgazdaság szereplői számára. A politika ugyanakkor nem támaszkodik kielégítően az állampolgárok, réteg- és érdekcsoportok, régiók, a hivatalos kormányerőkkel szembenálló ellenzék és más mértékadó társadalmi rétegek véleményére, kezdeményezésére. A tudást közvetítő erő, (művészek, tudósok, kreatív személyek) politikai befolyásoló hatása gyenge. A nagyléptékben elfogadható társadalmi és politikai berendezkedés tehát sok olyan kísérő jelenséggel terhelt, amelyek a gazdasági szervezetek működését közvetlenül – többnyire károsan – befolyásolják.¹⁶

A politika gazdaságbefolyásoló szerepe a legmarkánsabban a *jogrend és a jogalkalmazás* keretében érvényesül. A gazdasági szereplőkre vonatkozó jogrend alapelvei és elemei kialakultak, azok megfelelnek a fejlett gazdasággal rendelkező országok gyakorlatának. A jogrendszer egészét mindezen megjegyzésekkel együtt kielégítőnek lehet tekinteni a gazdaság szereplőinek oldaláról. Nem fogalmazható meg mindez a *jogalkalmazásról*, amely elsősorban nem igazságossága hiányával vádolható. Az eljárások, folyamatok lassúsága, körülményessége még az egyszerűbb esetekben is arra a megfontolásra ösztönzik az üzleti élet szereplőit, hogy ne a jogrend keretei között keressék igazukat.

A jogalkalmazás gazdasági szereplőkre is befolyással lévő gyakorlata a *konstrukciós* jogértelmezés. Ez arra vonatkozik, hogy amikor valamely jogszabály bizonyos tevékenységeket tilt vagy hátrányos helyzetbe hoz, akkor a kiskapuk, egerutak, kombinált megoldások, gyűjtő nevükön konstrukciók olyan láncolatát alakítják ki, amely formailag kiutat jelent a tiltás, a szigorítás alól. Ennek következtében a gazdasági szereplők valamely műveletük vagy annak jogi keretei szerencsés megválasztásával olyan jogelőnyökhöz jutnak, amely akár más vállalkozók, munkavállalók, de többnyire az állam kárára teszi lehetővé ügyleteiket.¹⁷

A politika közvetlen beavatkozása a gazdaságba a legnagyobb mértékben és a legközvetlenebbül az *állami megrendelések* (ideértve a helyi önkormányzati megrendeléseket), tágabb értelemben a közbeszerzések irányítása. A közpénzek képviselik az egyik legnagyobb vállalkozói forrást. Közmegrendeléshez jutni még akkor is kíváncsatos egy vállalkozó előtt, ha ezek bonyolult,

bürokratikus, hosszú és lassú eljárások. A hatalom, a politika a közpénzekből finanszírozott megrendelések terelésével direkt módon tudja érvényesíteni akaratát és érdekeit, közvetlenül befolyásolhatja a vállalkozókat.

A közpénzek elköltése elvileg a közbeszerzési nyílt pályázati rendszerek keretében kell, hogy megtörténjen. Maga a rendszer is alkalmat adhat a politika beavatkozására akár a pályázat kiírásán, akár elbírálásán, akár a pályázók körének megállapításán, akár más technikákon keresztül. A közvetlen befolyásolás azonban azt is jelenti, hogy a közbeszerzési eljárást megkerülő módszerekkel is lehet közpénzt költeni.¹⁸

A politikai beavatkozások igen jelentősek, sőt markánsan meghatározóak voltak egy ma már kisebb, de még mindig igen jelentős vállalkozói területen, a *közvagyon eladása*, kissé pontatlanul a *privatizáció* területén. Miután a privatizáció formailag piaci alapon, nyílt versenyben történt, a folyamat egészére jellemző volt a közvetett hatalmi befolyásolás. A helyzetet színesebbé teszi, hogy a privatizáció az egész hazai és nemzetközi befektetői közösség zsákmányszerző hadművelete volt, a politika kettős haszonnal működtette a rendszert. Az egyik a közvetlen haszonszerzés, azaz a kliensek, kapcsolatok olcsó vagyonhoz juttatása.¹⁹ A másik és jellegzetesebb módszer a *vagyonért, földi előnyökért harcolók megsarcolása* a számukra kedvező döntés fejében.²⁰

A közvetlen politikai beavatkozás lehetőségét kínálja az *adminisztratív, hatósági, ellenőrzési, felügyeleti és engedélyezési rendszer*. Ezek a csatornák nem csak azt a célt szolgálják, aminek érdekében létrehozták őket. A bürokratikus hagyományoknak megfelelően ezek a rendszerek ön és szervezeti érdekeket is követnek. Saját fontosságukat is igazolandó formai, eljárási tornamutatványokat is szívesen csináltatnak a velük „renitenskedő” üzleti szervezetekkel. A leckéztetés két nagy módszere az adat- és információ-kiegészítetés, illetve a beadványok, kezdeményezések válasz, intézés nélküli elfektetése. Ebbe a nem szolgáltató, hanem szuverénnek, immunisnak érzékelt állami légkörbe kiválóan beilleszthető a politikai szándékok továbbítása.

A politika közvetett vállalkozást befolyásoló módszerei

A politikától befolyásolt vállalkozás nem csak a fentebb részletezett, mondhatni direkt módszerekkel kap és ad üzeneteket a politikának, fonja szorosra szálait azzal. Az állam a gazdaságban mint aktor formailag szuverén és

immunis (kellene, hogy legyen).²¹ Miután azonban a hatalom gyakorlói erős indíttatást éreznek a gazdaság ügyeibe való beleszólásra, kialakultak azok a finom, közvetett módszerek is, amelyek ezt lehetővé teszik. A gazdaság szereplői ezeket el is fogadják, sőt esetenként ösztönzik is a politikát a közeledésre, mert saját üzleti céljaik politikai támogatását szükségesnek vélik.

A gazdaság szereplői számára egyébként nincs más lehetőség, mint a politikai akaratok követése. A gazdasági vállalkozók nem rebellesek, nem a hatalom és a rendszer megváltoztatására szolgálnak. Az átlagos vállalkozások be akarnak illeszkedni a politika által konstruált rendszerbe, feltételekbe, mert ezen kívül csak törvénysértő lehetőségeik vannak. A hatalmi szereplőkkel való egyetértés csak hoz a konyhára, az ellenkezés viszont üzletrontó hatású. A politika legmértőtlánabb, üzleti közösséget közvetve befolyásoló megnyilvánulása a társadalompolitikai célok kijelölése. Erre a választási kampányok, a kormányprogramok, a költségvetési és más törvények vitái és mindenféle szónoki alkalom kiváló lehetőséget kínál. Az üzleti közösség szívesen csatlakozik a meghirdetett célokhoz, mert jól tudják, hogy „széllal szemben nem lehet piskótát dobálni.”²²

A hétköznapiakban azonban az üzleti közösséget többnyire nem társadalompolitikai célokkal szokták befolyásolni, hanem gazdasági prioritásokkal, a közvetlen célok kijelölésével. E tekintetben is vonzó eszmék segítik a vállalkozókat, bár a részletekben bujkáló ördög sok disszonanciát okoz. Az infláció elleni politika pl. általában segíti a vállalkozásokat, de a költségvetési, az adó- vagy az árszabályozási politika már több esetben készíti a gazdasági élet szereplőit a saját közvetlen érdekeik érvényesítésére akár a prioritásként meghirdetett elvekkel szemben is.²³

A politika közvetett beavatkozása a gazdasági szereplők magatartásába a legmarkánsabban a restriktív, szankciókkal és progresszíven negatív következményekkel fenyegető gazdaságpolitikában nyilvánul meg. A szabályozás több ok miatt is hajlamos fiskális és monetáris eszközök alkalmazására. Amennyiben ezek restriktív elemeket is hordoznak – és a szabályozás erre is hajlamos – akkor az üzleti közösség indíttatva érzi magát a szabálysértésre, illetve olyan megoldások alkalmazására, amelyekkel legalább formailag elkerülhetik (v.ö. konstrukciók) a restriktív következményeket.

A politika közvetett beavatkozása más negatív folyamatokon keresztül is sérti a gazdasági szereplők érdekeit. A civil erők, a kamarák, szakértői testületek hátterbe szorítása, a gazdaság önszabályozó rendszerének

leépítése és korlátozása jól követhető politikai szándék. A személyi, munkavállalói érdekképviselő, a fogyasztóvédelem súlya a fejlett piacgazdaságokhoz viszonyítva szerény.²⁴ A politika nem szívesen enged ki a kezéből hatósági jogosítványokat.²⁵

A politika egyik közvetett (bár néha nagyon is közvetlen) gazdaságbefolyásoló területe a gazdaságdiplomácia. Ennek keretében a hatalom súlyát, befolyását valamely nemzeti érdeknek tekintett vállalkozás támogatására is fel szokták használni. A jelentősebb nemzetközi ügyletek többnyire megkérlik és meg is kapják országuk diplomáciai támogatását.²⁶ A gazdaságdiplomácia a nemzetközi lobbizás bevált eszköze elsősorban azokban az ügyletekben, ahol legalább az egyik fél a hivatalos hatalom által befolyásolható.

Egy államfői vagy kormányfői látogatás programjába beillesztett gyárlátogatás vagy üzletember-találkozó jó helyszín a gazdaságdiplomácia számára. Az a politikus, aki ilyenre elmegy, nem tehet mást a helyszínen, mint meleg szavakkal támogatja a hazai üzletfél nemes szándékait.

A politika beavatkozása a gazdasági vállalkozások ügyeibe a személyi politikán keresztül is érvényesül. A politikai kurzusok nemcsak a hatalmi gépezet kulcsembereinek kiválasztásában jeleskednek, hanem ameddig csak a kezük elér, addig valamennyi tőlük függő szereplőt a saját klientúrájukból választanak. Ennek következtében egy választási fordulat nemcsak miniszterek és államtitkárok, nemcsak a közigazgatás vezetése, de az államilag akárcsak közvetve befolyásolt vállalatok vezetése soraiban is nagy átrendeződést jelent. A vállalatok életében ez kettős problémát okoz. Az egyik a szakértelem, a betanultság, az iparág ismeretének esetleges gyengesége, a másik a koncepcióváltásból következő stratégiai kalandozás.²⁷

A személyi kapcsolat nemcsak kialakításában, de ápolásában is politikai simulékonyságot jelent. Vannak olyan vállalkozók, akik vagy mert „nagyban” utaznak, vagy mert az üzlet természete ezt megköveteli, szoros kapcsolatot kell, hogy tartsanak a politika képviselőivel. Ezek a kapcsolatok mindig kétoldalúak. Ha egy üzletember előnyt, megrendelést, vagy támogatást akar kiharcolni, akkor ezért áldoznia is kell. A politikusok is, ha meg akarják szerezni az üzleti körök támogatását, áldozatokat kell felmutassanak. Ez utóbbi „áldozatok” többnyire a közpénzekhez, megrendelésekhez való hozzáférést jelentik. Azok a vállalati vezetők képesek ebben a játszmában részt venni, akik személyiét (és áldozatait) a hatalom biza-

lommal kezeli. Vannak olyan zsonglőrök, akik egyszerre vagy egymás után több, egymással rivalizáló politikai erővel is szoros kapcsolatot tudnak fenntartani.²⁸ A külvilág számára ezeket a kapcsolatokat a nemzeti érdekre vagy a józan racionalitásra utaló mázzal is be szokták fedni.

A politikai és gazdasági szereplők összefonódása

A politika vállalkozásokat befolyásoló hatása a legnyilvánvalóbban a formailag egymástól független hatalmi szférák közti személyi és intézményi összefonódásokban érhető tetten. Ennek alapja az a tény, hogy a vállalat egyik jellegzetes erőforrása kapcsolati rendszere.²⁹ A kapcsolati tőke és annak mindenféle megnyilvánulása az üzleti életben ugyanúgy erőforrást, azaz teljesítményt befolyásoló tényezőt jelent, mint a (pénz)tőke, a szakértelem, az emberek képességei vagy a természeti erőforrások. Amikor a politika és a gazdaság szereplőinek kölcsönös együttműködéséről van szó, akkor lényegében a kapcsolati tőke természetének egyik oldalát írjuk le.

A politika és a gazdaság közti összefonódás több formában ismert. Igen jellegzetes ezek közül az ismeretéseken³⁰ alapuló hálózat. A hálózat kifejezés alatt az üzleti világban nemcsak a személyi kapcsolatok rendszerét értik, hanem pl. a beszállítók vagy az értékesítők formailag független, de cselekvéseikben, érdekeikben erősen összehangolt csoportját. A hálózat jellegzetesen lehet formális, szerződésekkel megerősített rendszer, de lehet informális kapcsolathalmaz is. A formalizált hálózat mint sajátos szervezeti forma is értelmezhető, amelynek tagjai, elemei jogilag függetlenek, de kapcsolatuk üzleti rendszeren épül fel. Ma ilyen hálózatnak lehet tekinteni a gazdasági életben a holding, konszern, tröszt (pénzügyi csoport) struktúrákat. Hálózati rendszert jelentenek a franchise, dealership és más hasonló megoldások, valamint szervezetszociológiai értelemben hálózat a stratégiai szövetség is. Magyarországon részben adózási megfontolások miatt elég jellegzetes, hogy egyes munkáltatók nem munkavállalói, hanem vállalkozói szerződés alapján végeztetik el a feladatokat. Az ilyen, és ehhez hasonló módszerek az egész világon ismertek.³¹ Ezek olyasféle hálózatok, mint korábban a bedolgozói rendszerek vagy a vállalati gazdasági munkaközösségek voltak.

A politikai és a gazdasági élet szereplői között kialakult hálózatok azonban jellegzetesen nem szerződéses, formalizált struktúrák keretében működnek, hanem többnyire informális, személyi ismeretéseken alapuló

kapcsolatrendszerek. Lényegük az, hogy az ismeretséget kölcsönös és remélt hosszú távú előnyök alapján az érintettek egymás javára értékesítik.³²

Az összefonódó hálózatok kialakulásában a gazdasági és a politikai szereplők többféle módon vesznek részt. Jellegzetes pl. a politika azon szokása, hogy hatalmi helyzetét azzal is megalapozza/erősíti, hogy bizalmasait, klienseit gazdasági hatalmi, menedzseri beosztásokba juttatja. Az üzleti szereplők hasonlóan változatos módszereket használnak, hogy bekerüljenek a hatalom gépezetébe. Indulnak választásokon, korteskednek és támogatnak politikai erőket azzal a céllal, hogy győzelmük esetén bírhatják támogatásukat. Szerepet vállalnak olyan fórumokon, testületekben, ahol közvetlen kapcsolatba kerülhetnek politikusokkal és más hatalmi szereplőkkel.

A hatalmi gépezet egyes esetekben kontingenseket, részvételi jogokat teremt magának az üzleti (jellegű) vállalkozások vezetésébe való beépülésre. A politikusok csendes játéka, hogy híveiket akár törvény erejénél fogva is delegáltatják olyan testületekbe, amelyek egyébként üzleti döntéseket kell, hogy hozzanak.³³

A politikai szakzsargon használja a párthoz közel álló cég elnevezést. Ezen azt kell érteni, hogy valamely hatalmi szervezet, politikai párt vezetői nem közvetlenül, hanem szoros személyi kapcsolataikon, rokonaikon, barátaiikon keresztül tulajdonosi, menedzseri befolyást szereznek üzleti vállalkozásokban. Ezeknek a cégeknek az útját egyengetik, megrendelésekhez és versenyelőnyökhöz juttatják azokat. A jelenség mögött felsejlik a korrupció is, de sok esetben inkább csak a „kaparj kurta” effektus.

A hálózati és személyi összefonódás mellett jellegzetes az elvi, ideológiai körítéssel takart politikai akaratnyilvánítás, amely meghatározott, pl. választási szempontból értékes szavazói bázis támogatását jelenti. A politikai elemzők ki tudják mutatni, hogy a deklarációk szintjén az úgymond országos preferenciákat szolgáló döntések milyen rétegeknek, csoportoknak kedveznek. Azok a vállalkozói csoportok, akik megfelelő erővel és befolyással rendelkeznek számukra kedvező politikai akarat kicsikarásához, kézzelfogható előnyökhöz jutnak.³⁴

Megemlíthetők azok az üzletemberek is, akik vagyoniuk, jövedelmük jelentős részét politikai szerepvállalásuk, befolyásuk révén szerezték. Magyarországon az elmúlt évtizedben a privatizáció mechanizmusa pl. az egyik olyan politikailag kézben tartott lehetőség, amely a politikai híveket közvetlen gazdasági előnyökkel honorálta a törvényesség formai betartása mellett.

Végezetül a politikai és gazdasági szereplők összefonódása elemzésekor meg kell említeni a gazdasági szereplők aktusokban, gesztusokban vagy pénzben kifejezhető támogatását, melyet a számukra kedvezőnek vélt politikai erők felé tesznek. Ennek legális, átlátható, nyilvános útját nagyon ritkán választják.³⁵ Az üzleti szereplők politikától való függetlenségük látszatának fenntartását már csak azért is fontosnak vélik, mert a vállalkozások életciklusa hosszabb, mint a politikai rezsimké.

Társadalmi megfelelés

Visszatérve az alapproblémára tehát megállapítható, hogy a politika elég gazdag eszköztárral rendelkezik a gazdasági szereplők befolyásolására, és ezekkel él is. Ez gyakran találkozunk az üzleti élet szándékaival, máskor azonban számukra nem kívánatos manőverekhez vezet. A hatalom és a gazdaság szoros kapcsolata fennáll mindkettő egymástól függő korlátozott autonómiája mellett. Éppen ezért megerősíthető az a megállapítás, hogy a gazdaság a hatalmi rendszer része, és ezen belül mint minden más hatalmi ág sajátosságokkal rendelkezik.

A gazdaság és a hatalom integrációjának egyik sajátossága, hogy a gazdaság teljesítménymutatói közt a politikával való viszony is megjelenik. A focit gólrá játsszák, az üzleti életet pedig sikerre. A sikeresség kritériumai közt megjelent és mérhető a társadalmi megfelelés is. Maga az üzleti értelemben vett siker többféle módon értékelhető. A sikermodellek³⁶ adottságokat és eredményeket vizsgálnak. Más megközelítésben a sikernek vannak közvetlenül is mérhető, kvantifikálható mutatói, az úgynevezett kemény mutatók. Ilyenek a nyereség, a növekedés, a piaci részesedés, a stabilitás, a tőkehozam, a részvényárfolyam stb. A sikermutatók más része a közvetlenül nem mérhető imponderábilisak, a puha mutatók. Ilyenek a fejlesztési orientáltság, a minőségre való igényesség, a szabályozottság, az informatizáltság stb. A puha mutatókon belül önálló csoportot képeznek a *társadalmi megfelelést* tükröző jellemzők.

A társadalmi kapcsolatok értelmezése a kiválóság modellben³⁷

A szervezeti kiválóság modell³⁸ három értékelési szempontot, csoportot tartalmaz, amely a társadalmi megítélés oldaláról minősít. Ezek a vevői elégedettség, az alkalmazotti elégedettség és a társadalmi kapcsolatok. E három tényező együtt a kiválóság megítélésében 41%-os súllyal

szerepel. A legjelentősebb a vevői elégedettség (20%), ezt követi az alkalmazotti elégedettség (15%), majd a társadalmi kapcsolatok (6%). A kiválóság megítélésében a társadalmi tényezőknek, a puha jellemzőknek tehát igen jelentős a súlya. Miután ezek a tényezők, összefüggések közvetlenül nem mérhetők, imponderábilisak, így a közvetett, minősítésen és osztályzásokon alapuló értékeléseket veszik alapul.

⇒ A *vevői elégedettség* értékelése elsősorban a vevők (fogyasztók, felhasználók) véleményére támaszkodik. Ezeket a következő szempontok szerint gyűjtik:

- Általános vállalatkép, mint elérhetőség, kommunikációs lehetőség, rugalmasság, proaktív viselkedés és reagáló képesség
- Termékek és szolgáltatások megítélése, ezen belül a minőség, élettartam, megbízhatóság, innovatív jelleg, szállítás és környezeti profil értékelése
- Eladások és eladás utáni szolgáltatások minősítése, mint az alkalmazottak viselkedése, tanácsadás, vevők támogatása, termékismertetés, műszaki és használati leírások rendelkezésre állása, reklamációkezelés, termékhasználat-oktatás, vevői megkeresésre való reagálás, tanácsadás, valamint szavatossági és garanciális feltételek
- Vevői hűség, azaz az ismételt vásárlási szándék, a cég más áru iránti érdeklődés és a cég mások részére történő ajánlásának szándéka.

A vevői vélemények értékelése ezen túlmenően a cég által értékelt adatok alapján történik. Ezek a következők:

- Általános imázs, mint vevőktől kapott elismerések, díjakra történt jelölések, fogyasztói szervezetek minősítései, sajtóinformációk
- Termékek és szolgáltatások értékelése, versenyképesség-minősítés, selejt-, hiba- és visszaszállítási adatok, reklamációs mutatók, logisztikai mutatók, termékéletciklus, piacra kerülési idő
- Eladás és eladás utáni szolgáltatáson belül a képzési igény, reklamációs ügyintézés, válaszolási arányok
- Vevői hűség elemzésében a kapcsolatok időtartama, a tényleges ajánlások, a megrendelés és a vásárlás gyakorisága, élettartamérték, új és elvesztett üzletek aránya és a vevők megtartására tett lépések.

⇒ Az *alkalmazottak (munkatársak) elégedettségét* egyrészt ugyancsak vélemények alapján állapítják meg. A munkatársaktól gyűjtött információk az alábbi területekre terjednek ki:

- Motivációk, mint karrier lehetőségek, kommunikáció, felhatalmazások (hatáskörök), egyenlő esélyek, bevonás a folyamatokba, vezetés megítélése, tanulás és teljesítési esélyek, elismerések, célkitűzések és érté-

kelések, a szervezet értékrendje, valamint a képzés és fejlődés értékelése.

- Elégedettség a szervezeti adminisztrációval, alkalmazási feltételekkel, a lehetőségekkel és a cég szolgáltatásaival, egészségi és biztonsági körülmények, fizetés és más juttatások, egyenrangúság, változások kezelése, munkakörnyezet, környezetvédelmi és társadalmi közöségi szellem.

Az alkalmazottakkal kapcsolatos, a szervezet által mérhető teljesítménymutatók a következők:

- Teljesítménykövetelmények helyzete, mint kompetenciák és elvárások összehangolása, termelékenység, sikeres képzések aránya
- Motivációs helyzet, mint részvétel a fejlesztésekben, javaslattételben, változásokban, a képzések és fejlesztések színvonala, az egyéni és a csoport(csapat)tevékenységek elismerése, a munkatársak véleményének gyűjtése és felhasználása
- Elégedettségi tényezők, mint távollétek és betegségek szintje, balesetek, panaszok, toborzási tendenciák, elvándorlás, fluktuáció, sztrájkok, a cég által nyújtott juttatások és (szociális, kulturális, sport, szabadidős, családvédelmi stb.) lehetőségek kihasználása.
- A szervezet által nyújtott szolgáltatások megítélése, mint a személyi adminisztráció pontossága, átláthatósága, a kommunikáció hatékonysága, a munkatársaknak adott válaszok gyorsasága és hatékonysága, a képzések értékelése.

⇒ *A társadalmi kapcsolatok eredményességén a helyi, hazai (és nemzetközi) közösségekkel kapcsolatos tényezőket értékeli. Ezek alapja felmérésekből, jelentésekből, közösségi találkozókból, társadalmi információkból, képviselőtektől, kormányzati és szakmai szervezetektől, partnerektől, vezetőktől nyert információk. A következő területekről gyűjtenek véleményeket, adatokat:*

- Felelős szervezetként és állampolgárként való viselkedés, mint a közösséget érintő információk közléte, az egyenlő feltételek gyakorlása, a helyi és nemzeti gazdaságra gyakorolt hatás értékelése, hatósági kapcsolatok, etikus viselkedés
- Részvétel a helyi közösség életében, oktatásban, képzésben, orvosi és jóléti támogatások, sport és szabadidő támogatás, önkéntes munkák, jótékonykodás
- A működésből vagy a termékéletciklus alatti időben várható veszélyek megelőzése, kárenyhítés, ártalmak és balesetek kezelése, vészhelyzet- és katasztrófafelelősség, környezetvédelem, toxikus és robbanásból eredő hatások elleni védelem.

- Az erőforrások megóvása, fenntartása érdekében végzett munka, mint szállítási mód mérlegelése, ökológiai elemzés, hulladék és csomagolóanyag-kezelés, nyersanyag, energia és egyéb források helyettesítése, felhasználáscsökkentés, újrafeldolgozás és újrafeldolgozott források hasznosítása.

Az összegyűjtött adatok mellett a szervezet is figyeli társadalmi kapcsolatait elsősorban előrejelzés szándékkal. Ez a figyelem kiterjed médiakövetésre, a foglalkoztatási változásokra, a hatóságokkal való együttműködésre (mint tanúsítás, vámügyek, adóeljárások, tervezési szabályok, szabványkövetés stb.) valamint a kapott elismerések, díjak értékelésével.

A kiválóság mérését szolgáló EFQM és más hasonló modellek közvetlen társadalmi kapcsolatokra vonatkozó részei összevontak, nem olyan kifinomultak, mint a vevői vagy az alkalmazotti elégedettség mérése. Ezen gyengeségek mellett is igen fontos, egyre növekvő szerepet játszanak az üzleti siker elérésében. Ezt bizonyítják maguk a kiválóság modellek is.

A társadalmi megfelelés összetevői

A társadalmi megfelelés vagy megfelelés az azt mutatja, hogy az üzleti vállalkozás által érintettek, a stakeholderek miként vélekednek a vállalkozás működéséről, mennyire elégedettek azzal. Az érintettek köre³⁹ alatt a következőket lehet érteni: vevők és végfelhasználók, a szervezet munkatársai, tulajdonosok és befektetők, szállítók és partnerek, valamint a társadalom, a közösség és a közvélemény azon része, amelyre a szervezet hatással van.

A társadalmi felelősség összetevőit egyre többen vizsgálják. A szakértők⁴⁰ véleménye szerint ennek részeként a következőkre szoktak gondolni:

- Környezetvédelem, ökológia
- Fogyasztóvédelem
- A közösség szolgálata
- A kisebbségek és hátrányos helyzetűek támogatása
- Szociális háló kifejlesztése
- Átláthatóság a vállalat érintettjei részére
- Filantrópia, mecenatura

A társadalmi megfelelést tehát több tényező alkotja. Ezek a mai ismeretek szerint a következők:

A vállalat *szabálykövető magatartása*, ami alatt több folyamatot is érteni lehet. Mindenek előtt ide tartozik az, hogy a vállalat és vezetése ne kövessen el jogsértést, ne marasztalják el, ne kelljen büntető következményeket szenvednie. A hatóságok és a közvélemény szemében tiszta legyen, sőt lehetőleg ne is legyenek peres ügyei. A

szakmai közvélemény a peren kívüli egyezséget többre tartja mint a perben kivívott eredményt. A jogkövetésnek nemcsak a bírói eljárásokra kell értelmezve lennie, hanem más hatósági procedúrákra is, a tűzvédelemtől az adózásig. A vállalatnak azt a képet kell mutatnia, hogy a rá vonatkozó szabályokat ismeri, betartja.⁴¹

A következő, társadalmi megfelelést értékelő mérce az *erkölcsösség*, azaz a társadalmi szokások, a közvélekedés tisztelete, tiszteletben tartása. A vállalat saját etikus magatartását intézményesítheti, lehetnek etikai szabályai, eljárásai, testületei és ellenőrzési rendszere is. A vállalt etikus magatartását leginkább a közvélemény, a sajtó méri, az etikus vállalat nyilvánosságképes. A vállalat etikai arculatát igen gyakran vezetőinek és alkalmazottainak erkölcsösségével azonosítják. Az etikus magatartás keretein belül elvárt az is, hogy a vállalat és vezetése közvetlen üzleti érdekeiken túlmenően is vegyen részt elsősorban a helyi közéletben, a nonprofit szféra támogatásában. Ezt a tevékenységet össze lehet kapcsolni a vállalat reklám vagy promóciós munkájával, de ettől függetlenül is jó fényt vet egy cégre, ha a kultúra, művészet, sport, oktatás vagy egészségügy céljait támogatja.

Az erkölcsösséghez hasonló a *környezetvédelem*, szakmai nevén a környezettudatosság. Ez nem a társadalmi, hanem a természeti, élő és élettelen környezet respektjét jelenti. A környezettudatos vezetés önmagában mérhető, ennek is vannak intézményesülései. Ezt képviseli az ISO 14000 szabványnak való megfelelés. A vállalat valamennyi folyamatában a környezettel kapcsolatos elemeket úgy kell szabályozni, hogy a közvetlen és közvetett környezetterhelést minimalizálják, illetve termékeik, szolgáltatásaik egész élettartama és megsemmisülése folyamatában is a környezet számára a legkisebb veszélyt jelentsék.

A társadalmi megfelelés legüzletiesebb, piaczadtságokban legmarkánsabb összetevője a *vevői elégedettség*, kissé szakszerűbben az ügyfelek, partnerek elégedettsége. Ezt nemcsak a közvetlen piaci érdekek követelik meg, de a vállalatról kialakított összképet is meghatározó módon befolyásolja az üzleti kapcsolatban állók véleménye. A vevői elégedettség kivívása minden vállalat eminens célja, bár az ennek érdekében alkalmazott megoldások Magyarországon még gyakran szegényesek.⁴² A vevői elégedettség mérésére, követésére kidolgozott rendszerek⁴³ a következő információkra építenek: termékek/szolgáltatások minden szempont szerinti információi, a vevői és szerződéses követelmények teljesülése, a piaci igények ismerete és a versenyre

vonatkozó információk. A vevői elégedettséget szolgálja a fogyasztóvédelem intézményesülése is.

A kifinomultabb vizsgálatok a vevők elégedettsége mellett a többi érdekelt, érintett fél elégedettségét is értékelni szokták. Ezen belül a legismertebb a szervezet munkavállalóival összefüggő elemzés. A vezetéstudomány egyik nagy felismerése, hogy az *alkalmazotti elégedettség* részben teljesítménynövelő, részben a vállalatról kialakított vélemény igen fontos hordozója. Az emberierőforrás-vezetés azért vált a vállalatirányítás szerves részévé, mert éppen azzal foglalkozik, hogy miként kell elérni azt, hogy a munkafeladatok elvégzése együtt járjon az alkalmazottak elégedettségével. Az alkalmazottakkal való kapcsolat mérését szolgálja az SA 8000,⁴⁴ amely a munkavállalókra vonatkozó nemzetközi egyezmények, ajánlások érvényesülését értékeli. Az alkalmazotti elégedettség kialakításában szerepe van az ergonómia alkalmazásának, valamint az olyan mozgalmaknak és szervezési megoldásoknak, mint a családbarát munkahely, a távmunka, a rugalmas munkarend, a betegségmegelőző (szűrő) programok, a nem önhibájukból vagy önszántukból eltávozók problémáinak megoldásában való segítség (outplacement) stb. Ide kell érteni a hátrányos helyzetűek és a kisebbségek érdekvédelmét is.

A stakeholderek közt érdemes megemlíteni a *tulajdonosok elégedettségét* is. Ezt általában a kitűzött célok elérésével, a pénzügyi teljesítményekkel, a külső tényezők eredményekre gyakorolt hatásával és a megtett intézkedések hatásaival szokták jellemezni. A tulajdonosi elégedettséget sokan a vállalat vagyonának (részvényértékének, kapitalizációjának) és nyereségének (osztalékának) növekedésével azonosítják. A tulajdonosi elégedettség eléréséhez a kisebbségi vagy befolyással alig rendelkező (pl. tőzsdei) tulajdonosok megelégedését is ki kell vívni. Ezt elsősorban az átláthatóság, az információkhoz való hozzáférhetőség támogatja, de segítik a kistulajdonosok és az alkalmazottak védelmét, beleszólását segítő megoldások is. (Az alkalmazottak ugyan többnyire nem tulajdonosok, de sok tekintetben rendelkeznek tulajdonosi érzésekkel, tudattal és habitussal, amit érdemes figyelembe venni.)

A társadalmi megfelelés elemi között végül meg kell említeni ennek a tanulmánynak a szűkebb témáját, a *politikai kompatibilitást*. Ez azt jelenti, hogy a vállalat társadalmi elfogadottságához hozzá tartozik, annak része, hogy milyen viszonyt alakít ki a hatalommal, mennyire fogadja el a hatalom berendezkedését, mennyire működik együtt az intézményesült és a virtuális mechanizmusokkal és mennyire hasznosítja a hatalom természetéből

következő lehetőségeket. Ez részben a vállalat eminens érdeke, részben érvényesülésének, sikerének fontos feltétele.

Az elmondottakat táblázatszerűen összefoglalva:

részeként került be a vezetéstudományba és köztudatba, de értelme, tartalma szélesebb. A megszokott marketing értelmezésben a PR a cég termékeinek, szolgáltatásainak hírét, üzenetét terjeszti. Szélesebb értelmezésben PR alatt

A SZERVEZET TÁRSADALMI MEGFELELŐSÉGÉNEK ÖSSZETEVŐI

A társadalmi megfelelés szempontjai	Az egyes szempontok tartalma
Szabálykövető magatartás Erkölcösség Környezettisztelet Vevői elégedettség Alkalmazotti elégedettség Tulajdonosi elégedettség Politikai kompatibilitás	Jog- és szabálysértés nélküli tevékenység Az üzleti közösség szokásainak követése Az élő és élettelen természet kímélete Legmagasabb minőségre való törekvés Együttműködés a munkavállalókkal Tulajdonosi célok teljesülése Hatalommal és társadalommal való együttműködés

Mindezen tényezők, tehát a szabálykövetés, az erkölcsösség, a környezettisztelet, a vevői, alkalmazotti és tulajdonosi elégedettség és a politikai kompatibilitás együtt alkotják a társadalmi megfelelőséget, az elfogadottságot, és a puha, imponderábilis, közvetlenül nem mérhető vállalati jellemzők közé tartoznak. Ha a vállalatot ezek szerint is értékeli, akkor közvetett eljárásokat, minősítést, ítéletalkotáson keresztüli méréseket, osztályozásokat, megfelelőségi vizsgálatokat szoktak alkalmazni. Ezek néhány területen, mint a vevői és az alkalmazotti elégedettség mérése kiforrottnak tekinthetők. Más területeken, mint a környezettiszteletben a környezettudatos vezetés auditálása a megoldás. Minősíteni lehet a vállalatot az SA 8000 szerint is, ami a dolgozókkal való kapcsolatra ad választ. A jogkövető magatartást a külső ellenőrzések és a bírósági esetek eredményei alapján szokták megállapítani. A tulajdonosi elégedettséget tükrözheti a tőzsde és a befektetési hozam. Az etikus magatartás értékelése a még nem eléggé kiforrott etikai audit rendszeren keresztül történhet. Ennek egyes elemei a különböző beszámolók, jelentések, így elsősorban az önkéntes és a nyereség elérése érdekében végzett társadalmilag hasznos tevékenységről szólnak. A politikai kompatibilitás mérésére még nincsenek kiforrott módszerek, ezek tökéletesítése a jövőre vár.

A társadalmi megfelelőség elérése vezetői funkció, vezetői szerep. Alapvetően ugyanis a vezetőkön, a vállalatot megjelenítő és képviselő személyeken múlik, hogy a társadalom, az érintettek milyen képet rajzolhatnak maguknak a cégről. A vezetésnek ez a funkciója a közönység vagy közkapcsolatok megszervezése, divatos néven a PR (public relations). A PR a marketing tevékenység

mindazokat a üzeneteket érteni lehet, amelyek a szervezet érdekében kedvező megvilágításba helyezik annak egész tevékenységét a befektetők, fogyasztók, alkalmazottak, törvényhozók, környezetvédők más szereplők – azaz a stakeholderek – előtt. A cégek közkapcsolatai a társadalmi megfelelés, megbecsülés elérését közvetlenül szolgálják. A közkapcsolatok egy másik értelmezése szerint nem csak a termék, a szolgáltatás, a technológiák jó hírének keltésére van szükség, hanem a cég minden megnyilvánulása, folyamata és tevékenysége ezt igényli és ezt szolgálja. A vezetés egyik funkciója éppen ennek a széles értelemben vett közkapcsolatoknak a megtervezése és megvalósítása elsősorban annak útján, hogy a vállalkozás egésze megfeleljen a társadalmi elvárásoknak.

Lábjegyzet

- 1 A tanulmányban szinonimaként használom az üzleti szervezet, az üzleti közösség, a vállalat, a vállalkozás, a gazdasági szervezet, a cég stb. elnevezéseket.
- 2 Millstein I. M. (chair): Corporate Governance, a report to the OECD. 1998. április
- 3 European Foundation of Quality Management.
- 4 Politika alatt ebben a tanulmányban a hatalomgyakorlást, az államelméletet, a központi és helyi közigazgatást, azaz a demokratikus berendezkedés államhatalmi és igazgatási gépezetének és az azt alkotó politikai erőknél és személyeknél a tevékenységét értem.
- 5 A gazdaság mint hatalmi ág elméletét először Nemény Vilmos professzortól hallottam.
- 6 A hatalomelméletek ezen képviselői pl. Max Weber, Henry Mintzberg és Polányi Károly.
- 7 Bayer József előadásaiban erre rendszeresen rámutat.
- 8 A globalizáció természetéről szóló szakirodalom úgy tárgyalja a folyamatot, mint a gazdaság győzelmét a politika felett.
- 9 Angyal Ádám: Politikai vállalkozás (Mozgó Világ, 2000. szeptember) című cikkében részletesebben kifejti.

10 Ezen nézet egyik megtestesítője az USA 1992. évi elnökválasztását mint marketing hadművelet elemző könyv (Newman B. I. Politikai marketing, Bagolyvár Kiadó, 1000), amelyben pl. a választási politikai jelszavakat is tetszési indexek alapján állapították meg.

11 A rendszerváltás előtti magyar politikában többek közt a *Fordulat és reform* c. tanulmány világított rá arra, hogy nem lehet érdemleges gazdasági reformokat megvalósítani társadalmi változások (fordulat) nélkül. Maga a tanulmány mai szemmel nézve naiv, utópisztikus, és olyan fontos lépések szükségességét nem említette, mint pl. a magántulajdon meghatározó szerepének kialakítása (privatizáció). A hivatalos politika bírálata éppen az előbb említett, a gazdasági és társadalmi mozgások összekapcsolását elemző részek miatt érték, mert az akkori hatalom képviselői a gazdasági változásokat változatlan társadalmi keretek közt remélték megvalósítani.

12 Bár jelenleg a Kínai Népköztársaság hivatalos politikája erről szól: egy rendszer, két (piaci és terv) gazdaság.

13 Az Európai Unió bővítési tárgyalási sorozata során több alkalommal is meghatároztak csatlakozási feltételeket. Ezek igen jelentős részben tartalmaztak közvetlenül és közvetve is a gazdaság teljesítményeitől, állapotától függő tényezőket is. Maga az Unió a globális gazdaság világképéhez hasonló eszmék talaján áll, szabad áru-, tőke- és munka(erő)-mozgást hirdet, amelyek meghatározó vállalkozási keretfeltételek.

14 1988-ban, a szocialista gazdasági rend keretei közt született meg az a gazdasági társaságokra vonatkozó törvény, amely a magántulajdon üzleti hasznosulása és a vállalkozási szabadság lehetőségeit megnyitotta. E törvény a szocialista társadalmi rendszerben a piacgazdaság „trójai falova” volt, amelybe becsempészték a társadalmi változások előfutárait.

15 E sorok írásakor érdemes különbségek a termőföldek tulajdonszerzése, a munkaerő szabad áramlása és a befektetések eredete szerinti diszkriminációk tekintetében vannak. A helyi politika, az önkormányzatok hatáskörét, mozgásterét a politika szűkebbre szabja, mint az összehasonlítási alapul szolgáló piacgazdaságokban.

16 Az érdekképviselői és szakmai szervezetek mellőzésének következtében pl. a „Nemzeti Színház építési saga” ezrefordulás felvonulásában jelentős potenciális építési vállalkozók nem juthattak el még az ajánlattételig sem. A Széchenyi terv részévé nemesedett autópálya-építési programba az önkormányzatok nem kaptak elfogadható beleszólási lehetőséget. A közpénzeket is kezelő alapok (üdülési, kulturális, gyermekvédelmi stb.) tevékenységét a kormányzat közvetlen eszközökkel befolyásolja (többnyire korlátozza) és ennek révén a célokhoz kapcsolódó vállalkozások egy része kirekesztődött. A két legnagyobb alap, a társadalombiztosítás és az egészségügy önkormányzatai megszűntek és ezzel az érintettek befolyásoló lehetőségei a hatóságokra szálltak. A példákat a napilapok szinte minden nap újabbakkal töltik meg.

17 Közismerten ilyen az, ha a vállalat nem munkáltatói, hanem vállalkozói szerződést köt és ezzel mindkét fél mentesül adók és járulékok fizetésétől. A pénztézetek, alapítványok, pártok áfa-visszaigénylési tilalom alatt állnak, ezért jőszerint mindegyik létrehozott olyan társaságokat, amelyek az áfát visszaigénylik és a kettejük elszámolásában az ebből adódó többletbevétel lefolyozik. A közbeszerzési előírások korlátainak kijátszása szinte minden közbeszerzésre kötelezett szervezet professzionális tudása. Elhíresült eset a befektetési szövetkezeti tagokként jegyzett személyek adókedvezményeinek érvényesítése, amely egy joghézag kihasználásával kialakított pénzügyi konstrukció eredménye volt. Ahol a vegyesvállalatok adókedvezményt kaptak, ott a „külföldi” tulajdoni hányad éppen elérte azt a

minimumot (paragraf eljárás), amely az adókedvezményhez kellett. Ennek módszere a „magyar” tulajdoni hányad le- vagy felértékelése lehetett.

18 A kormány tervei szerint pl. mintegy 600 km autópálya fog épülni részben közbeszerzési eljárásokon kívül azért, mert a közvetítő, a forrásokat szindikalizáló lebonyolító nem államigazgatási szerv, hanem közbeszerzési procedúrára nem kötelezett banki jogi személyiség.

19 Erre vonatkozóan Angyal Ádám tanulmánya részletes elemzést ad (A privatizáció vezetése, in: Vezetéstudomány 1999/4.).

20 Ennek egyik iskolapéldája a Tocsik ügy néven elhíresült korrupciós botrány, amely nem a legjelentősebb és nem is egyedülálló, de ez került elsőként nyilvánosságra.

21 A témát részletesen kifejti Kecskés L. Perelhető-e az állam? (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1988.) c. munkájában.

22 Egyes politikai programalkotók olyan koncepciókkal is előállnak, amelyek az üzleti világ számára hátrányosak. Ilyen pl. a mezőgazdasági tőkebefektetési lehetőségek nemzeti hovatartozás szerinti korlátozása. Az ilyen állapotok általában nem élvezik a vállalkozók támogatását.

23 A központi költségvetés bevételeinek megszerzését pl. a józan többség fontosnak tekinti, de már a be nem hajtható követelések áfarészének befizetési kötelezettsége erős ellenérzést vált ki.

24 A piacgazdaság önszabályozó természetét elemezte Angyal Ádám. A piaci önszabályozás c. tanulmányban (Kopint Datorg, 1990).

25 A vállalkozói kamarák pl. egy ideig rendelkeztek szerény mértékű hatósági jogokkal, de ezeket is felszámolták.

26 Magyarországra pl. koncentrált üzleti és diplomáciai nyomás nehezedik a katonai repülőgéppark bővítése ügyében. A magyar politikusok egy csoportja ezt azzal kötötte össze, hogy nyomást akartak gyakorolni egy „nem kellően lobbizó” USA nagykövet elmozdítására. Ez jól követhető pl. a MÁV, a Malév, a Mahart és más államilag ellenőrzött vállalat esetében, ahol az évtizedes válságállapotot többek közt a túlpolitizált személyzeti politika is nehezíti.

28 Ilyen volt pl. a Postabankos Princz Gábor vagy a TriGránitos Demján Sándor.

29 Részletesen lásd Angyal Ádám: A vállalati alapstratégia. Kandidátusi értekezés, Budapest, MTA, 1992.

30 Részletesebben lásd Angyal Ádám: A nagy kaszálas. Budapest, Aula, 1999

31 Network alapon épült fel pl. az Amway és a Tupperware értékesítési láncolata, de hasonlóan működtetnek egyes pénzügyi szervezetek eladási ügynököket.

32 Hámori Balázs: Érzelemgazdaságtan. Budapest, Kossuth Kiadó, 1998. című könyvében reciprok alturizmusnak nevezi az általam megjelölt kapcsolati formát.

33 Már említettem, hogy ilyen alapon építkezett az állami privatizációs szervezet, de hasonló elvek alapján lehetett bekerülni a Magyar Nemzeti Bank irányító testületébe is. Szinte valamennyi önkormányzat vagy polgármester vezet „listákat” arról, hogy milyen üzleti szervezetekben rendelkezik „befolyással” vagy legalábbis informátorral.

34 1990 után ilyenek voltak pl. a jelentősebb külföldi befektetők. Velük szemben pl. a hazai kisvállalkozók is a politikai deklarációk szintjén támogatottak voltak, de mert érdekérvényesítő erejük töredéke volt a nemzetközi befektetőknek, így valóságos támogatottságuk alig értékelhetően szerény.

35 Ez a jelenség húzódik meg a német CDU támogatási kampányai mögött is, de a probléma az egész világon ismert.

36 Elsősorban a korábban említett EFQM modell.

37 Köszönettel tartozom Mikó György úrnak, a Szenzor

Gazdaságmérnöki Kft. igazgatójának, aki a modellel kapcsolatban fontos információkkal támogatott.

38 2000-ig üzleti kiválóság (business excellence), azután minden szervezeti tevékenységre értelmezhető kiválóság modell.

39 Érdekeltek felsorolása az ISO 9004:2000 szabvány alapján.

40 Marosán György: Stratégiai menedzsment. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 2000.

41 Az ISO 9001:2000 szerint a jogszabályi és törvényi követelmények betartása azt jelenti, hogy a szervezet a társadalom céljaival is összhangban áll.

42 Sok közszolgáltató, pénzintézet vagy biztosító pl. kiírja falára, hogy nála az ügyfél az első, ugyanakkor a sorbanállás, várakoztatás csökkentésére alkalmas szervezési lépéseket nem teszik meg, az

ügyfélszolgálat bürokratikus bonyolult és az ügyfél egyszerű problémáját sem oldják meg egy lépésben.

43 ISO 9001:2000

44 Guidance for Social Accommodability 8000, Council on Economic Priorities Accreditation Agency N.Y.-London, 1999.

45 Corson J. J. & Steiner A. with Meehan R. C.: The logic, scope, and feasibility of the corporate social audit. In: Measuring social performance. The Corporate Social Audit Committee for Economic Development, N. Y. 1974.

46 Radácsi L.: Az etika vállalati intézményesítésének eszközei. In: Vállalati etika. BKE Vezetőképző Intézet, 1996.

47 A definíció forrása: Field Guide to Business terms. Harvard Business / The Economist Reference Series, Boston, 1993.

SZAKKÖNYV ÚJDONSÁGOK

PANEM Könyvkiadó Kft.

Hangström, Robert G.: Warren Buffett portfolió

A fókuszált befektetési stratégia kézikönyve

Budapest, Panem- John Wiley & Sons, 2000.- 250 p.

3600,- Ft

Szakértői vélemények szerint a könyv a 90-es évek egyik legjobb pénzügyi befektetésekkel foglalkozó munkája, amelyben a szerző a világ egyik legismertebb és legsikeresebb befektetője által a gyakorlatban már kipróbált és kiváló eredményekkel kecsegtető befektetési stratégiával ismerteti meg az olvasót. A fókuszált befektetési stratégiának nevezett eljárás azon az elven alapul, hogy a részvénytulajdonosok befektetései utáni jövedelme végső soron a kiválasztott néhány fókusz vállalat működési és pénzügyi eredményességétől függ.

A portfolió összeállításakor tehát célszerű az ilyen cégekre koncentrálni, és papírjaikat – a rövid távú piaci árjelzésektől függetlenül – viszonylag hosszú ideig megtartani. A szerző Warren Buffett tapasztalatait és már kiváló elméleti szakemberek véleményét összegezve, komoly intellektuális háttér birtokában vezeti be olvasóit az eljárási technikákba, és mutatja be, hogyan rendezhetők a meglevő részvények akár kiugró jövedelmet biztosító portfolióba.

Az eljárás nemcsak profi befektetők, tanácsadók és elemzők, hanem olyan magánszemélyek számára is érdekes lehet, akik elég bátrak ahhoz, hogy saját maguk döntsenek befektetéseikről.

KJK – KERSZÖV

Dr. Poór József (és szerzői kollektívája)

Menedzsment tanácsadási kézikönyv

Budapest, KJK-Kerszöv, 2000. 524 p.

fűzött: 5824,- Ft

A magyar vezetési tanácsadó szakma életében nagy esemény egy a magyar gazdaság szempontjából összeállított, a magyar tapasztalatokat feldolgozó könyv megjelenése. E könyv tartalmazza a nemzetközileg elfogadott legfontosabb alapokat és tájékoztatást nyújt a vezetői tanácsadói tevékenység legaktuálisabb hazai és külföldi tendenciáiról.

A mű első részében a tanácsadás alapjait, fejlődésének legfontosabb tendenciáit és menedzselését tárgyalja. A második részben a vezetési tanácsadás legfontosabb funkcionális területeit mutatja be (stratégia, szervezetfejlesztés, pénzügy, termelés, informatika, folyamatszervezés, emberi erőforrás menedzselés, minőségügy és marketing).

A harmadik rész a vezetési tanácsadás külső köréhez kapcsolódó területekkel foglalkozik (mezőgazdasági szaktanácsadás, PHARE- és EU-, a kisvállalkozási, a tréning-, a kistérségi- és a mérnöki tanácsadás). A könyv végén részletes irodalomjegyzék foglalja össze az egyes fejezetekben hivatkozott szakirodalmi forrásokat.

A kötet minden tanácsadói munkával foglalkozó szakember számára „kötelező” olvasmány.